

**CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA CIUDAD
DE CARTAGENA: “CASO PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.”**

JUANA ISABEL BERRIO MEDINA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA D.T. Y C**

2008

**CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA CIUDAD
DE CARTAGENA: “CASO PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.”**

JUANA ISABEL BERRIO MEDINA

**Caso descriptivo presentado como requisito para optar el título de
profesional en finanzas y negocios internacionales**

Asesor:

NETTY CONSUELO HUERTAS

Administradora de Empresa

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA D.T. YC**

2008

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AUTORIZACIÓN

Yo, **JUANA ISABEL BERRIO MEDINA** identificada con cedula de ciudadanía 1.128.044.157 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado “**CASO DE ESTUDIO PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.**” y publicarlo en el catalogo On line de la biblioteca.

JUANA ISABEL BERRIO MEDINA

C.C 1.128.044.157 De Cartagena

Señores:

**COMITÉ CURRICULAR
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

Ciudad.

Presento a consideración el caso analítico titulado: "CASO DE ESTUDIO PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.". Como requisito para optar el título de profesional en finanzas y negocios internacionales.

Cordialmente,

JUANA ISABEL BERRIO MEDINA

AGRADECIMIENTOS

La realización de este proyecto fue un reto para todos los que participamos activamente en él, y como tal debe ser motivo de orgullo, puesto que significa avanzar un escalón más para la culminación de nuestra carrera.

Posiblemente el éxito de esta investigación sin la colaboración, participación y apoyo, de amigos, familiares, asesora no hubiese sido posible, ya que en la vida es indispensable contar e involucrar a los demás para alcanzar nuestras metas.

Es por eso que le expreso mis más sinceros agradecimientos a:

Netty Consuelo Huertas, quien fue la gestora del proyecto, quien con su dedicación, y paciencia como la que le tiene las madres a sus hijos nos llevo de la mano, desde el principio hasta el final, la persona quien nos animó a seguir adelante cuando quisimos desfallecer, que cuanto tuvo que sacrificar su tiempo para atendernos y saciar nuestras dudas, lo hizo con el mayor de los gustos, a ella muchísimas gracias.

A mi papá querido quien con sus bastos conocimientos me apoyo incondicionalmente a salir adelante.

A mis amigas con quienes compartí sentimientos y emociones en la realización de esta investigación.

Juana Isabel Berrio Medina.

DEDICATORIA

Para mí es de gran satisfacción haber participado activamente de la investigación, y con ella culminar este requisito importante para obtener mi título como profesional

Este logro se lo dedico especialmente, a mi papa Fidel Berrío Gómez quien depositó gran confianza en mí, quizás mas de la que yo siento, Él con toda la voluntad del mundo, sin interés alguno se ha esforzado grandemente para darme la confianza, el apoyo económico y moral para realizar mis estudios superiores.

Igualmente le dedico este logro a mi mamá Solmelina Medina, y a mi hermano Humberto, quienes no están conmigo, quizás ellos donde Dios los tenga puedan sentir el deseo de mi corazón. Mi mama era una persona que tenía mucha confianza y todas sus esperanzas en mí ver que una de sus hijas pudiera ser una profesional.

También se lo dedico a Dios, porque gracias a él soy una mujer inteligente, estoy viva y sana, en este mundo lleno de obstáculos, de cosas tanto buenas como malas pero maravillosas.

Igualmente se lo dedico a la asesora del proyecto Netty Huertas, quien creyó en mí y además fue pieza fundamental para la terminación exitosa de este proyecto.

Juana Isabel Berrío Medina.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION.....	10
0. DISEÑO DEL TRABAJO.....	11
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
0.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	12
0.3 OBJETIVOS.....	13
0.3.1 Objetivo general.....	13
0.3.2 Objetivo específico.....	13
0.4 JUSTIFICACION.....	14
0.4.1 perspectiva teórica.....	15
0.4.2 perspectiva histórica.....	16
0.4.3 perspectiva metodológica.....	21
0.4.4 perspectiva práctica.....	21
0.5 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	22
0.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	26
0.6.1 Delimitación de la información.....	28
0.6.1 Tipo de estudio.....	28
0.6.2 Población.....	29
0.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	29
1. CASO DESCRIPTIVO PANIFICADORA DEL CARIBE Ltda.....	30
1.1 ANTECEDENTES.....	30
1.2 ENTORNO ECONOMICO.....	31
1.3 PROCESO.....	33
1.4 AVANCES EN EL PROCESO DE RESTRUCTURACION.....	45
2. CONCLUSIONES.....	48
3. BIBLIOGRAFIA.....	50
4. ANEXOS.....	51

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Estados financieros antes del acuerdo.....	51
Anexo B: Análisis de de tendencia antes del acuerdo.....	53
Anexo C: Indicadores financieros antes del acuerdo.....	55
Anexo D: Estados financieros durante el acuerdo.....	56
Anexo E: Análisis de tendencia durante el acuerdo.....	58
Anexo F: Indicadores financieros durante el acuerdo.....	60

INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó con el fin de hacer un caso de estudio descriptivo a la empresa panificadora del Caribe Ltda., constituida en Cartagena el 4 de febrero de 1988.

Esta entro en proceso de reestructuración y reactivación económica el 14 de julio de 2001.

En el caso se pretende básicamente identificar las causas ya sean de orden interno o del entorno que llevaron a las empresa a estado critico, por lo que le toco optar para su reactivación a la ley 550 como mecanismo de salvamento.

Para el desarrollo del caso se acudió a la Supersociedades, donde se encuentran los expedientes o folios de las empresas que entran en reestructuración los cuales contienen información detallada de todo el proceso, como son actas, cartas, información de los acreedores e información financiera de la empresa.

Con esa información se le dio un orden cronológico al caso, que paso con la empresa antes, durante, y posterior a la entrada en ley 550; con el fin de establecer factores de éxitos o fracaso, trayendo a colación los conflictos que la empresa tuvo con sus acreedores, como trascurrió la negociación, y si hubo incumplimiento del acuerdo.

Igualmente para corroborar la información que en las actas y cartas se encuentran y adicionalmente tener una ideal en lo posible segura de que pasó realmente en la empresa se acudió a las herramientas financieras, como son los indicadores de liquidez endeudamiento, y rentabilidad.

0. DISEÑO DEL TRABAJO

0.1. Planteamiento del problema

El desarrollo empresarial constituye una parte importante en las economías de los países porque generan empleo para la población y producen bienes para el abastecimiento de el país cooperando al desarrollo del mismo, por tal razón el buen funcionamiento de ellas como lo es su sostenibilidad en el mercado y la producción efectiva es lo que hacen a las empresas competitivas y le permite lograr sus objetivos.

Colombia al igual que algunos países del mundo en la década de los noventa sufrió una de las mas importantes crisis económica y financiera, esto causó mucho desequilibrio e inestabilidad principalmente en las empresas del sector real y financiero que las desestabilizo hasta el punto de quedar muchas en estado de iliquidez, ante esto el gobierno le tocó idearse un plan para atender a los efectos de esta crisis, y como respuesta fue que surgió la Ley 550/99 Ley de insolvencia, un sistema mas eficiente que el anterior (ley 222 de 1995- que el ofrecido por el derecho concursal Colombiano a las empresas Colombianas que se encontraban en una difícil situación económica), que se ajustara a la situación económica que estaba enfrentando el país en ese momento, esta ley consiste en generar un marco legal propicio donde las partes encuentre un espacio para llegar a un acuerdo de reestructuración que consiste en que las partes interesadas en la recuperación de la empresa se sienten a discutir con el fin de tomar las mejores decisiones en aras de recuperar la empresa.

Las empresas que se encontraban en crisis aprovecharon esta Ley de reestructuración para recuperar sus organizaciones, a nivel nacional iniciaron el proceso de reestructuración 993 empresa de estas 752 lograron llegar a un acuerdo, 34.84% en Bogotá, Antioquia con un 17.42%, Valle de Cauca con 12.89%, Atlántico con un 4,73% y el resto del país tiene una participación del

30.4%¹ .Este último porcentaje incluye las empresas que se acogieron a la Ley 550/99 en Cartagena con un total de 31 empresas aceptadas, de las cuales 11 salieron del acuerdo y 20 firmaron y se encuentran en ejecución.

Dentro de estas empresas se encuentra Panificadora del Caribe Ltda. la cual será objeto de estudio en este proyecto, con el fin de analizar las circunstancias que llevaron a la empresa a acogerse a la ley, y que pasó con ella antes, durante y después de acogerse a la Ley de insolvencia.

0.2. Formulación del problema

¿Cómo fue el proceso que se llevó a cabo en la empresa Panificadora del Caribe Ltda. al acogerse a la Ley 550 y cuáles son las razones por las que tuvo que acogerse a la misma?

¹ MOGOLLÓN, Laura Mercedes, RESTREPO, Luz Adriana. Proyecto de grado Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuesta de reforma. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá, 2004.P.54

0.3. Objetivos

0.3.1. Objetivo general

Construir un análisis de caso para la Panificadora del Caribe Ltda. relacionado con su proceso de acogida a la Ley 550 mediante un análisis descriptivo de las causas que la llevaron a esto, con el fin de determinar el éxito o fracaso de su aplicación.

0.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Realizar un análisis financiero que permita identificar las razones por las cuales la empresa Panificadora del Caribe Ltda. se acogió a la Ley 550.
- ❖ Analizar el proceso que llevo a cabo la empresa Panificadora del Caribe Ltda. durante la aplicabilidad de la Ley 550.
- ❖ Determinar el éxito o fracaso del proceso de reestructuración de la empresa Panificadora del Caribe Ltda.

0.4. JUSTIFICACION

Las empresas son una parte vital de los Estados porque sin importar su naturaleza o tamaño contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de la economía de los países. Ahora bien, para que una organización opere de manera adecuada es necesario que el gobierno le proporcione un ambiente idóneo en el cual pueda desarrollar sus actividades eficientemente, logrando la consecución de sus objetivos o metas finales.

No obstante, Colombia a mediados de los años 90 sufrió una crisis tanto financiera como económica que llevaron a muchas empresas al estado de quiebra, por lo que el Gobierno como repuesta a esta crisis y para contrarrestar los efectos que esta causaría en el país creo la Ley 550, sistema que le permitió a las empresas de los diferentes sectores productivos salir de las crisis económicas y financieras en la que se encontraban. Esta Ley tiene como objetivo principal otorgar a acreedores y deudores una serie de incentivos y mecanismos para implementar procesos de reestructuración empresarial que le permitan a estas cumplir con sus obligaciones financieras, mejorar la dirección y el control interno de sus empresas, y facilitarles el acceso al crédito, entre otras; de esta manera, contribuir con la reactivación de la economía.

Fueron muchas empresas que aprovecharon esta Ley acogiéndose a ella, de este modo recuperarse y seguir operando en el mercado, una de ellas es la empresa Panificadora del Caribe Ltda., que pertenece al sector de productos alimenticios la cual inició su proceso de aceptación el 26 de septiembre del 2001 y se firmó su ejecución el 24 de Mayo del 2004, esta empresa cuenta con 63 empleados directos. El propósito de realizar este proyecto es determinar las causas que llevaron a la empresa a adelantar el proceso de reestructuración mediante la Ley 550 de 1999, analizar sus estados financieros antes y después de acogerse a la ley y los resultados finales de este. Esto con el fin de apoyar

el proyecto de caracterización de empresas en Ley 550 que adelanta el grupo de Investigación COFIN en convenio con la Universidad de los Andes.

Teniendo en cuenta el carácter de la investigación, esta se justifica desde varias perspectivas, a saber, la perspectiva teórica, histórica, metodológica y práctica.

0.4.1. Perspectiva teórica

Este trabajo se justifica desde una perspectiva teórica con base en varios métodos de análisis estadístico, herramientas que se pueden utilizar para determinar el éxito o fracaso de una empresa. A grandes rangos son:

- El Modelo Discriminante Univariado de Beaver (1966), que basa sus conclusiones en determinar si una empresa se encuentra en quiebra, al analizar tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1.Total Deuda / Total Activo) y uno de Rentabilidad (1. Ingreso Neto / Total Activo).
- Por su parte, el Modelo Discriminante Multivariado de Altman (1968), analiza tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1.Total Deuda / Total Activo) y tres de Rentabilidad (1. Ingresos Operacionales / Total Activo, 2. EBITDA / Total Activos, 3. Ventas / Total Activo).
- En contraste el Modelo Z de Altman, Haldeman y Narayanan (1977) utiliza un mayor numero de indicadores para determinar cuando una empresa entrara en crisis: cuatro indicadores de Liquidez (1. Razón Corriente, 2. Capital de Trabajo / Total Activo, 3. Capital de Trabajo / Deuda Largo Plazo, 4. Capital de Trabajo / Gastos en Efectivos), seis indicadores

de Rentabilidad (1. EBITDA / Total Activos, 2. Capital Disponible Neto / Capital Total, 3. Ventas / Total Activo, 4. Ventas / Capital total, 5. EBITDA / Ventas, 6. Total de Capital Disponible Neto / Ventas) y quince indicadores de Solidez (1. Cubrimiento de Intereses, 2. Log (Cubrimiento de Intereses), 3. EBIT / Total de Intereses, 4. Cubrimiento de Carga Fija, 5. Utilidad / Deuda, 6. Utilidad (EBITDA / Ventas), 7. Flujo de caja / Total Deuda, 8. Utilidades Retenidas / Total Activo, 9. Utilidades Retenidas / Total Activo, 10. Valor Comercial / Deuda, 11. Valor Comercial / Capital Total, 12. Valor Comercial (5 años) / Capital Total, 13. Valor Comercial / Pasivo Total, 14. Error Standard EBIT / Total Activo, 15. Ventas / Activos Fijos).

- Es preciso mencionar que además de los modelos mencionados anteriormente, existen otros estudios cuantitativos, como el Modelo de Regresión Logística desarrollado a partir del 1980 y los Modelos de Redes Neuronales desarrollados en 1992 por Wilson & Sharda, Serrano Cinca (1993), Back y otros (1994 y 1996), Tyree (1997) y Reinoso (2001), estaban dirigidos a estudiar la dinámica de clústeres y sectores, por lo tanto, no podrían ser aplicados en este trabajo debido a que el número de empresas bajo Ley 550 en la ciudad de Cartagena, asciende a 31, de las cuales solo se analizarán 17 empresas, entre ellas se pueden encontrar como máximo 3 ó 4 empresas pertenecientes a un mismo sector, por lo tanto el análisis bajo cualquiera de los métodos estadísticos no podría ser aplicado por el tamaño de la muestra.

0.4.2. Perspectiva histórica

- Ley 222 de 1995

Esta Ley conocida como la Ley de Concordato, reformó el Régimen Concursal, modificando al Decreto 350 de 1999 que hacía más ágiles los procedimientos especificados en el Decreto 410 de 1971 llamado Concordato Preventivo. Este

tipo de concordato podía realizarse a través de dos medios: (1) obligatorio por medio de la Superintendencia de Sociedades, (2) facultativo a través de un juez.

La Ley 222 de 1995 creó el Concordato Recuperatorio, eliminando la Quiebra que quedó sustituida por la Liquidación Obligatoria y estaba dirigido a personas jurídicas de derecho privado, comercial o civil, el cual se tramitaba ante la Supersociedades. Por su parte, los jueces civiles tramitaban los procedimientos y lo concerniente a las personas naturales.

- Ley 550 de 1999

En el año de 1999, año en que el país atravesó la peor crisis económica, el Congreso de la República de Colombia, aprueba la Ley 550 de 1999, mejor conocida como “Ley de Intervención Económica y Reestructuración Empresarial”, por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

Esta Ley era de viable aplicabilidad “a toda empresa que operara de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria que ejercían actividad financiera y de ahorro y crédito, de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria, de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores” . Esta ley se aplicaba igualmente a entidades territoriales y a las sucursales de sociedades extranjeras que desarrollaran actividades permanentes en Colombia².

Con la finalidad de que la intervención estatal fuera efectiva y para facilitar la reactivación económica empresarial, el Estado contempló diferentes

² . CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 550 de 1990. Artículo 1

instrumentos, como se describen a continuación (algunos de ellos están señalados en negrilla por que fueron los instrumentos de mayor aplicación en el caso estudiado):

1. La negociación y celebración de acuerdos de reestructuración previstos en esta ley.
2. La capitalización de los pasivos.
3. La normalización de los pasivos pensionales, mediante mecanismos contemplados en esta ley.
4. La concertación al interior de cada empresa de condiciones laborales temporales especiales.
5. La suscripción de capital y su pago.
6. La transparencia y el profesionalismo en la administración de las empresas.
7. La utilización y la readquisición de bienes operacionales entregados por el empresario a sus acreedores.
8. La negociación de las deudas contraídas con cualquier clase de personas privadas, mixtas o públicas, entre ellas las deudas parafiscales y las deudas fiscales.
9. La inversión en las empresas y la negociación de las obligaciones derivadas de éstas.
10. La gestión y la obtención de recursos destinados al otorgamiento de crédito a las empresas.

En esta Ley se establece la posibilidad de llegar a un acuerdo con los acreedores de la empresa a través del Acuerdo de Reestructuración, con el objeto de corregir deficiencias que presenten en su capacidad de operación y para atender obligaciones pecuniarias, de manera que tales empresas puedan recuperarse dentro del plazo y en las condiciones que se hayan previsto en el mismo.

El acuerdo de reestructuración se debía establecer por escrito, y tendría el plazo que se estipulaba para su ejecución, atendiendo los plazos especiales

que se señalaban para la atención de determinadas acreencias y debía ser aprobado por lo menos con el 60% de votos a favor.

Para la solicitud, promoción, negociación y celebración de un acuerdo de reestructuración, el empresario y sus acreedores podrían actuar directamente o por medio de cualquier clase de apoderados, sin que se requiera la intervención a través de abogados. Un solo apoderado podría serlo simultáneamente de varios acreedores.

Los empresarios o los acreedores que decidieran solicitar la promoción del acuerdo, deberían hacerlo ante la Superintendencia de Sociedades o sino, ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal del respectivo empresario.

En las solicitudes de promoción por parte del empresario o del acreedor, se debía acreditar el incumplimiento en el pago por más de noventa (90) días de dos (2) o más obligaciones mercantiles contraídas en desarrollo de la empresa, o la existencia de por lo menos dos (2) demandas ejecutivas para el pago de obligaciones mercantiles. En cualquier caso el valor acumulado de las obligaciones en cuestión debía representar no menos del cinco por ciento (5%) del pasivo corriente de la empresa.

- Ley 1116 de 2006

El 27 de Junio de 2007, entró en vigencia la Ley 1116 expedida el 27 de Diciembre de 2006, conocida como “Régimen de Insolvencia Empresarial” o “Procesos de Reorganización”. Esta Ley deroga automáticamente la Ley 550 de 1999, aunque se conserva el mismo espíritu que dio origen a la Ley 550 de 1999. De hecho, la empresa o persona natural comerciante, solicita a sus acreedores la aprobación de un acuerdo para la cancelación a largo plazo de las obligaciones en las que ha llegado a tener dificultades en su cubrimiento, comprometiéndose a pagar cumplidamente las nuevas obligaciones que surjan. Esta Ley 1116, a diferencia con lo que había dispuesto anteriormente el artículo 6 de la Ley 550 de 1999, para que la empresa sea admisible al proceso de Insolvencia debe tener dificultades de pago, ya no del 5% del total de sus pasivos a la fecha de solicitud, sino como mínimo en el 10% de dicho total. En

consecuencia, al elevarse el monto mínimo para ingreso a la ley, se restringe la posibilidad de que algunas empresas puedan acogerse a estos procesos.

Por otra parte, la Ley 1116 de 2006 contempla que las empresas que sean aceptadas en un proceso de Insolvencia o de Reorganización, podrán gozar de los mismos beneficios tributarios que estaban contemplados en la Ley 550 de 1999, referentes a estar exoneradas de renta presuntiva y tener derecho a que la DIAN les devuelva trimestralmente las retenciones a títulos de renta que los clientes les practiquen dentro del año fiscal³.

Sin embargo, la exoneración de calcular renta presuntiva, ya no se otorgará a lo largo de los primeros 8 años que llegue a durar el acuerdo con los acreedores, sino solo por los primeros 3 años. Las empresas que hayan suscrito acuerdos de reestructuración en los términos de la Ley 550 de 1999 podrán seguir ejecutando tales acuerdos hasta concluirlos con toda la normatividad propia de dicha ley; en otras palabras, no les aplicarían las nuevas modificaciones introducidas con la Ley 1116 de 2006.

Finalmente, queda por mencionar que las empresas ya no podrán acogerse a la clásica figura del Concordato, pues la nueva Ley 1116 de 2006 no retoma esa figura y por lo tanto queda eliminada. Y si no se acogen a dicho proceso, o una vez acogido lo incumplen, entonces pasarían al proceso de liquidación obligatoria, inmediatamente.

³ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 1116 de 2006. Artículo 1 y 2

0.4.3. Perspectiva metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación y análisis, como el instrumento para analizar los factores que incidieron en éxito y/o fracaso de la incorporación de empresas Cartageneras a la Ley 550 de 1999.

A través de la recolección de información por medio de bases de datos, la aplicación de la teoría financiera y el uso de herramientas de Microsoft Office, denominadas Microsoft Excel, Power Point y Microsoft Word; se pretende estimar las causas y consecuencias del grado de efectividad que tuvo la Ley 550 de 1999 en las diferentes empresas.

0.4.4. Perspectiva Práctica

Por medio de la investigación propuesta, manifestamos el interés de acrecentar y aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestro período de aprendizaje; y a su vez contribuir con nuestro desarrollo profesional y la investigación académica.

0.5. Antecedentes de la investigación

Para un mejor análisis y entendimiento del problema se hace preciso conocer cuáles son los estudios, investigaciones, proyectos y todo trabajo que hubiere lugar con respecto al tema, con el fin de poder tomar como base conocimientos dados y anteriormente estudiados, que nos permitan tomar decisiones futuras y a la vez contribuyan con nuestra investigación. Además de permitirnos conocer el estado de arte acerca del tema que el trabajo pretende abordar, así como también orientarnos en los aspectos metodológicos y de marco referencial que pueden ser utilizados en el desarrollo del proyecto.

Uno de los estudios realizados acerca del tema de la Ley 550 de 1999 tuvo lugar en la ciudad de Bogotá, Colombia, el cual fue realizado con fines de proyecto de grado y que tiene como nombre ANALISIS DE LA LEY 550, SUS LECCIONES, APRENDIZAJES Y PROPUESTAS DE REFORMA, por Laura Mercedes Mogollón y Luz Adriana Restrepo, Universidad de los Andes, 2004.

Esta investigación fue dividida en 6 capítulos diferentes en donde se analizó tanto la importancia de los sistemas de insolvencia para el desarrollo de un país, así como su aplicación en Colombia. El cual tuvo como objetivo aportar al sistema de insolvencia colombiano una serie de propuestas que atacaran solo aquellos aspectos que se consideraban entorpecían el proceso de reestructuración de las empresas y reivindicar aquellos logros obtenidos en la materia. Estas propuestas fueron las siguientes:

“Primero que todo que se incluyan sanciones propias del régimen tradicional de la quiebra a la ley 550, al castigar con la incapacidad para ejercer el comercio, y sanciones penales a las personas que hayan causado intencionalmente la situación de insolvencia al deudor, por otra parte que además de los requisitos actuales de admisión se deba exigir que los flujos de caja de la compañía

demuestren la incapacidad de pagar las deudas que ha incumplido el deudor para de esta manera evitar manipulaciones de empresarios que quieran entrar en el proceso de reestructuración y por ultimo que la DIAN debe tener los mismos privilegios y derechos a que se les paguen sus deudas, que los demás acreedores”⁴.

Otro de los estudios realizados acerca de este tema también fue realizado en la ciudad de Bogotá por Daniel Ordóñez y lleva por nombre ANALISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO y/o FRACASO EN LAS ENTIDADES SUJETAS A LA LEY 550 por motivo de proyecto de grado, Universidad de los Andes, Bogotá, 2004. Este estudio se enfocó en el comportamiento sectorial de las compañías colombianas para entender la evolución que estos han tenido durante los últimos años y las diferencias entre el desempeño de cada uno de los sectores de la economía con el fin de determinar el éxito o fracaso de estas empresas. Para ello realizó un análisis descriptivo basado en 2 casos diferentes. Estos casos arrojaron los siguientes resultados:

“Para ambos casos(LLOREDA SA e IAASA SA) se pudo concluir que los motivos que llevaron a estas empresas al proceso de reestructuración estaba fundamentado en que el pasivo, es decir las deudas de las empresas habían venido aumentando en los últimos años lo que hizo que el patrimonio de estas empresas haya decrecido y deteriorado de manera significativa, lo que trajo como consecuencia una disminución acelerada en las ventas, pero que al entrar estas empresas en el acuerdo de reestructuración se vieron resultados bastante significativos tal es así que pudieron sobrevivir y no ser liquidadas”⁵.

Pero además de las investigaciones mencionadas anteriormente, también existen otras como la de Pablo Cardenal Quintero llamada MODIFICACION DEL ORDEN DE PRELACION LEGAL DE LOS ACREEDORES EN LA LEY

⁴ MOGOLLON, Laura, RESTREPO, Luz Adriana. Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma. Universidad de los Andes. Bogotá. 2004.

⁵ ORDOÑEZ, Daniel. Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la Ley 550. Universidad de los Andes. Bogota 2004.

550 DE 1999 en mayo del 2005, que representan una ayuda muy importante en el proceso de elaboración de este proyecto de investigación.

El señor Cardenal en esta investigación hace una crítica al Art. 34 de la ley 550/99, en donde expresa su inconformismo con dicho artículo alegando que “es contraria a la seguridad jurídica y atenta contra principios capitales de orden constitucional y legal por la razón de que no se puede justificar que la fuerza legal de los derechos reales legalmente constituidos dependa de la voluntad de terceros ya que al modificar sin su consentimiento la prelación para igualarlo en trato a los acreedores quirografarios constituye un reconocimiento de su derecho real que viola la consagración constitucional de la propiedad privada y los derechos adquiridos”⁶. Para ello propone que lo más conveniente para cumplir con los fines de la reestructuración empresarial sería guiarse por la propuesta que rige a los Estados Unidos, la cual está estipulada en el capítulo 11 del código de bancarrotas.

Así mismo existe otro estudio realizado por Oscar Martínez A. que lleva como nombre DETERMINANTES DE FRAGILIDAD EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS, donde el objetivo de este estudio es identificar los determinantes de la insolvencia presentada en el año 2001, a partir de los estados financieros que cada empresa reportó en el año 2004. La heterogeneidad en la estructura institucional, en las prácticas contables y en el comportamiento de las variables macroeconómicas a lo largo del tiempo, no permite una generalización de los resultados llevados a cabo en otros países.

“Este trabajo trata de suplir la ausencia de estimaciones para el caso colombiano utilizando una muestra representativa de la población de empresas. Este estudio permite identificar las razones financieras relevantes a la hora de pronosticar un deterioro en el estado legal de las empresas. Sin embargo, el modelo utilizado es de corte transversal y no es conveniente hacer análisis de

⁶ CARDENAL QUINTERO, Pablo. Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la Ley 550 de 1999. Mayo del 2005.

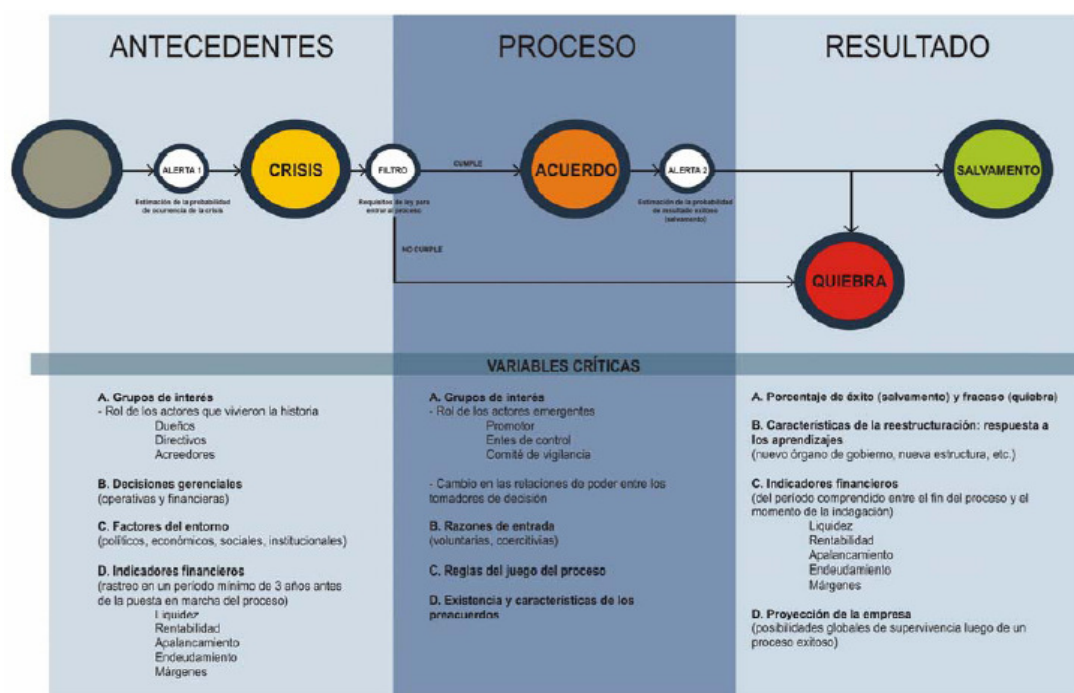
carácter intertemporal a partir de estos resultados. Variables relevantes en estudios anteriores como edad y valor de mercado de la firma no se incluyeron por su falta de disponibilidad. Futuros trabajos en esta área permitirán saber si las razones financieras aquí presentadas siguen siendo determinantes a pesar de los cambios macroeconómicos de la economía”⁷.

⁷ MARTÍNEZ, Oscar. Determinantes de fragilidad en las empresas colombianas. Bogota 2004.

0.6. Metodología de la investigación

Este trabajo hace parte de la investigación que adelanta el Instituto de Estudios para el Desarrollo de la Universidad Tecnológica de Bolívar en convenio con la Universidad de los Andes, específicamente en las líneas de investigación de Desarrollo organizacional y Empresas en crisis, respectivamente; es por ello que todos los estudios de caso son similares sino iguales en cuánto al proceso y metodología, mas los resultados serán diferentes de acuerdo con lo que se encuentre en la información analizada para cada una de las empresas.

De manera gráfica la metodología de estudio de caso que se utilizó es la que se representa en la figura siguiente, la cual fue tomada de la capacitación dictada por los investigadores de la Facultad de Administración de Universidad de los Andes, Eric Rodríguez, Diana Trujillo e Iván Darío Lobo los días 21 y 22 de mayo de 2008 en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar de la sede de Manga:



Por otra parte, para el desarrollo de las tres fases, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Preparación del proyecto de investigación y búsqueda de información bibliográfica: En estas dos etapas abarcaremos y conseguiremos toda la información relevante para el desarrollo y la elaboración del proyecto de investigación que nos permita obtener el conocimiento necesario y relevante que necesitaremos.
- Búsqueda de Estados Financieros: Debido a los temas que abarcaremos durante la investigación, es necesario trabajar con los Estados financieros, previa autorización de la empresa, de los años anteriores al acuerdo.
- Realización de análisis descriptivo: Una vez obtenidos los Estados Financieros, elaboraremos un análisis veraz de la información que se posea que nos muestren claramente los problemas de las empresas antes de acogerse a la Ley 550.
- Búsqueda de folios concernientes al acuerdo: Son importantes para la investigación que se va a desarrollar. Nos permitirá conocer más a fondo el proceso que llevaron a cabo para acogerse a la Ley.
- Visita y realización de entrevistas a las empresas: Se realizarán unas encuestas estandarizadas con los puntos relevantes de estudio que sean importantes para llevar a cabo la investigación.
- Búsqueda de información financiera: Posterior a la entrevista, es necesario obtener los Estados Financieros de los años posteriores al acuerdo y hacer el

Análisis necesario que nos de certeza del éxito o fracaso de la acogida a la Ley 550 de las empresas estudiadas

- Escritura del trabajo de Investigación: Una vez se tenga la información necesaria para el análisis, finalmente procedemos a plasmar las conclusiones y los aspectos relevantes de la investigación por escrito.

La investigación se apoya en la aplicación de técnicas de investigación validas en el medio, como la recopilación de datos y su respectiva tabulación y análisis. La organización del trabajo y las etapas correspondientes serán las siguientes:

0.6. 1. Delimitación de la información

- Espacial

El estudio de este trabajo se hará con base en las empresas que se acogieron a la Ley 550 de 1999 en la ciudad de Cartagena, en caso específico PANIFICADORA DEL CARIBEL LTADA..

- Temporal

La información se tomara desde momentos previos a la aplicación de la ley 550 dentro de la empresa hasta el presente año.

0.6.2. Tipo de Estudio

El tipo de Investigación es, Descriptiva-Analítica debido a que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento permitiendo establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. Además se realizará un análisis descriptivo de la información financiera de las empresas antes y después de su ingreso al acuerdo, tamaño de la empresa, el tipo de negocio en el

que se desenvuelven, la estructura de su deuda, la participación de acreedores que tienen y la información del acuerdo en particular (folios).

0.6.3. Población

La población del presente proyecto está conformada por 111 empresas de la costa Caribe, de las cuales 63 firmaron el acuerdo y lo están ejecutando, 39 salieron del acuerdo y finalmente 9 se encuentran en proceso de trámite.

Para el desarrollo de este proyecto trabajaremos con la empresa “Espitia Impresores S. en C.” la cual entro a la Ley en marzo de 2006.

	Cartagena	Barranquilla	Santa Marta	
Salieron del acuerdo	11	25	3	39
Firmados en ejecución	20	30	13	63
En trámite	0	8	1	9
	31	63	17	

0.6.4. Fuentes y técnica de recolección de información

- **Fuentes primaria:** Entrevistas al personal administrativo de la empresa.
- **Técnica de recolección:** Visita a la empresa Panificadora del Caribe Ltda , para la realización de las entrevistas.
- **Fuentes secundaria:** Informe de la Superintendencia de Sociedades, estudios específicos de la empresa, artículos emitidos por la empresa, artículos de revistas e Internet, tesis, material expuesto por la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena.
- **Técnica de recolección:** Análisis de los informes presentados.

1. CASO DE PANIFICADORA DEL CARIBE

1.1. ANTECEDENTES:

La sociedad Panificadora del Caribe Ltda. es una empresa de responsabilidad limitada de naturaleza comercial, con domicilio en la ciudad de Cartagena, fue constituida el 4 de febrero de 1988, bajo escritura pública No 349 otorgada por la notaria tercera del círculo de Cartagena. Son socios de la empresa José Vicente Sandoval Amaya, Sandra Patricia Sandoval Heredia, María Gilma Heredia Peña, José Vicente Sandoval Heredia, Lida Sandoval Heredia, Leonardo Sandoval Heredia, Gerber Sandoval Heredia y Luis Eduardo Sandoval Heredia.

Su última reforma fue el 30 de septiembre de 2002 en la notaria 1era de círculo de Cartagena bajo el No 1923, por escritura pública, el término de duración de la sociedad se fijó hasta el 17 de marzo del año 2023.

El objeto social de la empresa es la producción y comercialización de panadera, dulcería, bizcochería, repostería y todos los productos derivados de la harina, haciendo parte de la rama de actividad industria y manufacturera de la economía y dentro de ella a la categoría de alimentos sin trilla de café, según clasificación CIIU (clasificación económica internacional uniforme) aplicado por el Departamento Nacional de Estadística DANE.

1.2. ENTORNO ECONÓMICO

El crecimiento de la economía Colombiana se vio seriamente afectado a finales de los 90, pues presentó grandes variaciones de crecimientos que llevaron al desequilibrio financiero de muchas empresas en cada uno de los sectores económicos en el país.

El estado de iliquidez al que llegaron la gran mayoría de las empresas a causa de factores internos y la gran recesión económica que atravesaba el país, afectaba directamente la población en general, ya que por supuesto muchas personas podrían quedar sin empleo, lo que agravaría la situación económica.

AÑO	TASA REAL DE CRECIMIENTO			
	ECONOMIA NACIONAL	SECTOR INDUSTRIAL	ALIMENTO SIN TRILLA DE CAFE	PANIFICADORA* DEL CARIBE
1999	-4.25	-10.2	-8.2	11
2000	2.8	9.8	-0.1	12
2001	2.4	2.3	-0.7	1

FUENTE: Departamento Nacional de Estadística DANE

*Cálculo del estudio

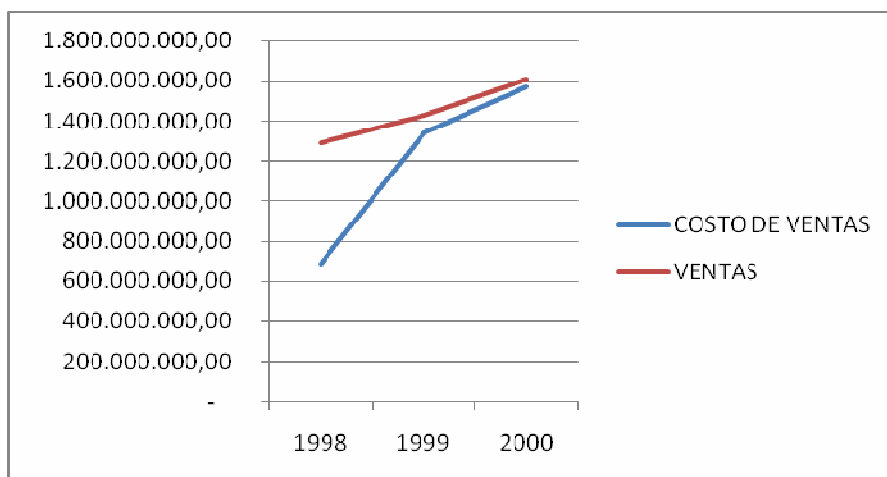
En la tabla se puede ver que para el año de 1999 cuando la economía del país pasaba unos de sus momentos más duros, Panificadora del Caribe generó cifras alentadoras presentando un incremento en la ventas del 11%, mientras que la industria de alimento sin trilla de café sufrió un decrecimiento de -8.2%, el sector industrial del -10.2%, y la economía nacional del -4.25%.

Para el año 2000 nuevamente Panificadora del Caribe, obtuvo un incremento en las ventas del 12% muy por encima de la industria quien solo creció 9.8% y de la economía nacional quien creció el 2.8%, mientras que la industria de alimentos decreció -0,1%. Para el año 2001 los resultados de la empresa fueron contrario, a los que presentó en los dos años anteriores, comparándolo con los de la industria, ya que como podemos observar en la tabla las ventas solo crecieron 1%,

por debajo de la industria que creció 2,3%, sin embargo Panificadora del Caribe estuvo por encima del sector de alimento sin trilla de café que decreció 0,7%.⁸

En el análisis de los estados financieros de los años anteriores a la solicitud del acuerdo podemos observar en el análisis de tendencia del estado de Perdidas y Ganancias (ver anexo B) , que efectivamente entre 1998 y 1999 panificadora del Caribe tuvo un incremento en sus ventas del 10,89%, e igualmente entre 99 y 2000 las ventas vuelven a tener un aumento de 12,47%, no obstante si miramos la siguiente grafica 1 , podemos decir que no es tanto la dicha ya que el costo de venta para el año 2000 casi que igualaron a los ingresos por ventas, por lo que la utilidad bruta disminuyó en un 57,87%.

Crecimiento del costo de Venta y ventas



Grafica 1

⁸ SUPERSOCIEDADES-CARTAGENA Radicación: 2001-07-0001885
FOLIOS :ACUERDO DE RESTRUCTURACION EMPRESA PANIFICADORA DEL CARIBE
Análisis Integral Panificadora del Caribe Ltda
Expediente # 38659
21 de agosto del 2001

1.3. PROCESO:

Como reacción a este nuevo panorama para la empresa durante el año 2001, momento en el que se reflejaba una situación difícil para su buen funcionamiento financiero y operativo, el 14 de julio del año mencionado, en Cartagena se reunieron los socios de Panificadora del Caribe en junta extraordinaria, con el fin de tratar la situación financiera de la empresa y tomar una decisión al respecto. Se contó con la presencia de José Vicente Sandoval Amaya, asignado como presidente en la reunión; Sandra Patricia Sandoval Heredia como secretaria, y los demás socios de la empresa.

En la reunión, el presidente una vez leído el orden del día presentó el balance hasta el 30 de junio del 2001, y después de haber discutido la situación de la empresa que era la razón de la reunión extraordinaria, se plantearon varias alternativas que permitieran salir de la difícil situación por la cual atravesaba la compañía y de esa manera poder reactivarla. Fue así como se tomó la decisión por consenso de adelantar los trámites necesarios para que la empresa fuese admitida dentro del marco jurídico de Ley 550 de 1999 para la reestructuración de pasivo y reactivación económica.

Una vez que los socios tomaron la decisión de presentar a la empresa como candidata a Ley 550/99, en agosto 21 del 2001 el señor José Vicente Sandoval Amaya en calidad de gerente y representante legal se dio a la tarea de redactar la carta de solicitud de admisión en Ley 550/99 que sería enviada a la Superintendencia de Sociedades, en esa carta se argumentaba que la empresa generaba 60 empleos directos y 80 indirectos y que dado a la incursión de empresa multinacionales como Bimbo de México y Álamo la empresa perdió participación del mercado donde era líder, y eso generó desestabilización financiera para ella, por lo cual sufrió atrasos en los pagos desde el año 1998.

También argumentó el gerente en la carta dirigida a la Supersociedades que la empresa no estaba en la capacidad de pagar 700 millones de pesos que se le debía a los proveedores de materias primas, banco, empresas de servicios públicos y acreedores varios, equivalentes a el 84% del pasivo corriente los cuales estaban vencidos, a mas de 150 días, como consecuencia según carta enviada a la Supersociedades al bloqueo que sufrió la empresa a través de la central de información ASOBANCARIA para acceder a créditos de largo plazo.

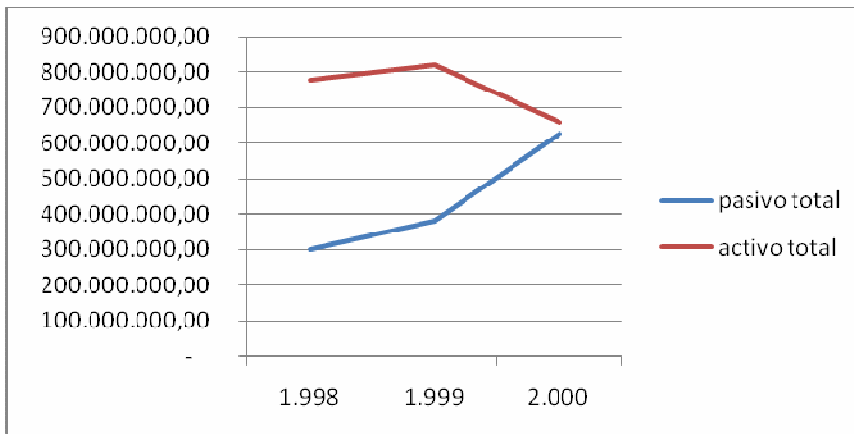
Adicionalmente los activos fijos se encontraban fuera del comercio debido a una hipoteca de primer grado por un crédito de 84 millones de pesos y un embargo por parte de la empresa Rafael del Castillo CIA S.A. ; las compras debían pagarse de contado por política de los proveedores los cuales suspendieron los créditos hasta que se cancelaran los adquirido previamente, todo lo anteriormente dicho fueron las razones principales que llevaron a la empresa Panificadora del Caribe a una situación de total iliquidez.

Efectivamente se puede notar en el análisis horizontal del balance general en el periodo comprendido entre 1998 y 1999 (ver anexo B) una disminución en la cuenta de disponible de -24,1%, el pasivo corriente creció un 44.7% como consecuencia de un incremento en casi todas las cuentas que componen el pasivo corriente, las obligaciones laborales crecieron un 206,4%, las cuentas por pagar crecieron un 30.9%, las cuentas por pagar a proveedores 17,7%, y los acreedores varios un 100,8%, además las obligaciones bancarias de corto plazo pasaron de \$0 en el 98 a \$14.400.000 en el 99 indicando que la empresa recurrió a créditos de corto plazo para financiar sus actividades.

En cuanto al periodo comprendido entre 1999 y 2000 (ver anexo B) se observan importantes variaciones; una disminución en los activos corrientes de 50%, representado en una disminución de 92% en cuentas y efectos por cobrar, Y en inventario del 13%.

Adicionalmente de forma muy general para dejar claro los probables problemas de iliquidez, que presentaba la empresa para el periodo de 1999 y 2000, se

observa un incremento en el total pasivos de 64% acompañado de una disminución del activo total del 20%, como se puede observar en la grafica 2.



Grafica 2

La empresa se endeudó en un corto plazo, debido a que para el periodo del 99 y 00 las obligaciones financieras aumentaron en 281%, un aumento en cuentas por pagar de 86%, un aumento en cuentas por pagar a proveedores de 23%, un incremento en obligaciones laborales de 43%, todo este gran endeudamiento adquirido por la empresa puede ser motivo de los problemas de iliquidez que estaba sufriendo.

En cuanto a las rotaciones (ver anexo C) que son indicadores que miden el grado de efectividad de la empresa para utilizar los recursos según la velocidad de recuperación de los mismos, podemos observar que la rotación de inventario entre el periodo de 1998 y 2000 mejoró, la rotación de inventario de la empresa para el año 1998 era de 13,61 veces, en 1999 era de 22,49 veces y para el año 2000 la rotación de inventario era de 30.40 veces, estas rotaciones equivalen a 26.45, 16.01, 11.84 días respectivamente.

En la empresa no habían para ese mismo periodo cuentas por cobrar a clientes lo que significa que vendía de contado, solo hasta el 2000 apareció este rubro. En cuanto a las cuentas por pagar estas rotaban 4.00, veces al año en el 98, 6.23,

en el 1999, y 5.85 veces en el 2000, es decir que Panificadora del Caribe cancelaba sus deuda cada 89.92, en el 98, 57.83, 61.50 días.

Una vez recibida la carta, la Supersociedades dio respuesta solicitando a la empresa una serie de documentación que se requería para admitirla en ley 550, la carta dirigida al Representante Legal decía:

“Doctor

JOSE VICENTE SANDOVAL AMAYA

Representante Legal

PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA

Av. Pedro de Heredia, Sector el Prado No 31-100

Ciudad.

Apreciado doctor,

En atención a su escrito radicado el 21 de agosto del año en curso, por el cual solicita se apruebe la promoción de un acuerdo de reestructuración a la sociedad por usted representada, me permito informarles que revisada la documentación aportada, se encuentra que no cumple los requisitos exigidos en los artículos 6 y 20 de la ley 550 de 1999, debido a que no anexó la siguiente información:

- 1. El estado de inventario de activos y pasivos a 30 de junio de 2001 acompañado de los estados de flujo de efectivo, cambio en la situación financiera y cambio en el patrimonio (Art.22 del Decreto 2649 de 1993) cortados a la misma fecha debidamente certificados. Cabe anotar que el inventario debe venir en los términos indicados en el numeral 3 del artículo 97 de las Ley 222 de 1995, en concordancia con lo exigido en el artículo 20 de la Ley 550 de 1999. Es importante aclarar que los saldos que componen cada una de las cuentas del balance general deben coincidir con los saldos que, por los mismos conceptos, registren en el estado de inventario.*

2. *Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Cartagena donde conste la inscripción del registro mercantil de la revisora fiscal Dora Marrugo Gonzales*
3. *Estados financieros a diciembre de 2000*
4. *Numero de empleados*
5. *Sector al que pertenece la sociedad y la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. (CIIU).*

Por otra parte en relación con los estados financieros a julio 31 del 2001 se estableció que.

No se registró la valorización de las propiedades, planta y equipo de acuerdo con lo exigido en el artículo 64 del Decreto 2649 de 1993.

El revisor fiscal en su dictamen no hace referencia a si la sociedad ha efectuado en forma correcta y oportuna los aportes al sistema de seguridad social, de acuerdo con lo establecido en el artículo 11 del Decreto 1406 del 28 de julio de 1999.

Una vez subsanada las omisiones señaladas sírvase allegar la documentación pertinente, para lo cual este Despacho le concede un plazo de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de recibo del mismo.

Cordialmente,

ZORAIDA GUZMAN DE FIGUEROA

Intendente Regional de Cartagena”.

Con respecto a la carta se puede observar que el Representante Legal no se informo con anterioridad los documentos que debía presentar para la solicitud de reestructuración de la empresa que él representaba.

Posteriormente la empresa Panificadora del Caribe entregó a la Supersociedades dentro el tiempo dado para ello toda la documentación solicitada y esta fue aceptada a iniciar el proceso de reestructuración de pasivo y reactivación financiera el 26 de septiembre del 2001, y se le designó como promotor al doctor

HECTOR OSVALDO VARELA CONTRERAS, atendiendo a la sugerencia hecha del representante legal. El promotor de la sociedad luego de haber examinado la situación operacional, financiera, de mercado administrativa y legal y contable; procede a establecer condiciones de viabilidad de la empresa, la reestructuración se sustenta en la mejoría en el flujo de caja que le permitiera atender sus obligaciones paulatinamente hasta el año 2008.

En cartas dirigidas a la Supersociedades, el Promotor informó sobre sus gestiones realizadas en los primeros 10 meses después de la aceptación de la empresa Panificadora del Caribe. Se destacan: las negociaciones con los acreedores las cuales se realizaron independientemente con cada uno de ellos, se seleccionó el método de la negociación, y se hicieron las diligencias para dar por terminado los procesos ejecutivos en contra de la empresa.

La reunión para la determinación de los derechos de votos y acreencias se realizó el 24 de enero del 2002 a las 9:00 de la mañana en el salón de actos de la Cámara de Comercio de Cartagena, asistieron a la reunión el señor Héctor Valera Contreras en su calidad de promotor del acuerdo, Sonia Alvear Sedan designada por la Superintendencia de sociedades en su condición de nominadora, José Vicente Sandoval Amaya representante legal de Panificadora del Caribe, e igualmente asistieron o estuvieron debidamente representados los acreedores.

En la reunión, se presentaron objeciones por Manpower de Colombia, H. Estefen & Cia. En C. Pensiones y Cesantías Santander S.A, Pensiones y Cesantías Porvenir S.A, Pensiones y Cesantías Colfondos S.A, I.S.S, Corporación de Ahorro y Vivienda CONAVI, Plástico de la Costa Ltda., Telecartagena E.S.P.S.A en cuanto a diferencias de acreencias preestablecidas por el promotor y los acreedores,

Finalmente se resolvieron casi la totalidad de las objeciones con excepción a las presentadas por el Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A y pensiones y cesantías Colfondos S.A, las cuales no fue posible resolver en la reunión de determinación de votos y acreencias.

Desde la aceptación de la empresa Panificadora del Caribe a Ley 550/99 hasta la legalización del Acuerdo que implica la aceptación y firma de todos los acreedores pasaron 17 meses de negociación. En esta fase el principal obstáculo se presentó con la empresa Fondo de Pensiones y Cesantías porvenir, que demandó el acta de determinación de votos y acreencias ante la Superintendencia de Sociedades, dicho proceso se tramitó en la ciudad de Bogotá y finalizó el 27 de septiembre del 2002; durante ese lapso de tiempo, es decir, desde la determinación de acreencias y derechos de voto hasta la suscripción del acuerdo, el promotor se dedicó a atender el proceso de la solución del conflicto con dicha empresa.

Una vez finalizado el conflicto con la Empresa Porvenir, se realizó el proyecto de acuerdo de reestructuración, el cual circuló entre los acreedores, finalmente el acuerdo se celebró el día 24 de enero del 2003, fecha en la cual obtuvo el último voto favorable con la mayoría absoluta de los votos necesarios y exigidos por la ley para la validez del Acuerdo. Dichos votos se obtuvieron de los trabajadores, entidades de seguridad social, DIAN y otros acreedores, votaron en contra del acuerdo el I.S.S., CONAVI, y CISA o BCH, y otros acreedores se abstuvieron de votar.

En la parte I del Proyecto de Acuerdo de Reestructuración de Obligaciones correspondiente a generalidades, se expresa.

“FIRMEZA DE ACTOS. En el evento que el acuerdo se llegare a declarar incumplido, los actos ejecutados durante su vigencia, se entenderán válidos y en consecuencia producirán plenos efectos y continuaran firmes e irresolubles; y los efectos de tal incumplimiento se harán producir solo para el futuro.

Se respeta el orden de prelación legal de acreencias, luego de los correspondientes de seguridad social, los fiscales posteriormente los hipotecarios y por último los demás acreedores externos.

En tal razón, en cumplimiento de las obligaciones que le impone el artículo 8 de la Ley 550/99 determina que PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, podrá operar sin contratiempo y solucionar la totalidad de las obligaciones a su cargo si se dan las siguientes condiciones:

- 1. Que sus ingresos cumplan con lo presupuestado en el flujo de caja que lo fundamenta, o sean que las ventas totales se comporten así. Año 2002 \$1.823 millones, año 2003 \$2.005 millones, año 2004 2.185 millones, año 2005 \$2.360 millones, año 2006 \$2.549 millones y presenten incrementos graduales y progresivos durante el periodo del acuerdo.*
- 2. Que el margen de utilidades se mantenga como un mínimo del 10% a partir del año 2007 y durante los demás años, o subsidiariamente por el aumento de las ventas, se obtenga el flujo de caja suficiente para cancelar las obligaciones en los plazos y condiciones aquí pactadas; reducir los costos de ventas del 66%, los gastos administrativos del 15%.*
- 3. Que cumplan en términos corrientes, las obligaciones surgidas con posterioridad a la fechas de iniciación de promoción del Acuerdo, esto a partir del 26 de septiembre del 2001.*
- 4. Que se cumplan en su totalidad las proyecciones financieras que fundamentan este Acuerdo.”*

Adicionalmente se deja expresado en la parte II correspondiente a la Administración, que durante la vigencia del Acuerdo la Junta de Socios no podrá ordenar pagos de utilidades, e igualmente le queda prohibido a la deudora hacer préstamos a los socios. El no acatamiento a lo estipulado en el proyecto será causal de grave incumplimiento del Acuerdo.

El Comité de Vigilancia se encargará del control y vigilancia de la gestión financiera y administrativa de la empresa durante la vigencia del acuerdo, esta conformado por cinco miembros, Cuatro en representación de los acreedores externos y uno en representación de los acreedores internos, el promotor forma parte del comité con derecho a voz pero sin derecho a voto, el comité según lo expresado en el acuerdo se debe reunir trimestralmente, o en forma extraordinaria si es convocada por el presidente de la Junta o por el Representante legal de la empresa.

Con respecto al pago de las obligaciones contraídas por la empresa Panificadora del Caribe, los créditos de los trabajadores tales como sueldos, cesantías, intereses a las mismas, vacaciones, primas, y demás prestaciones adquiridas con anterioridad a la fecha de la negociación, debido a que son obligaciones privilegiadas deben pagarse en seis meses contados a partir de la fecha de legalización del acuerdo, los créditos con los Fondos de Pensiones como, Porvenir S.A., Santander, Pensiones, Colfondos S.A, Horizonte S.A; Protección ARP Colpatria, y la obligación contraída con el Instituto de Seguro Social se cancelarán a los doce meses contados a partir de la fecha de legalización del acuerdo, los créditos adquiridos con Comfenalco, Instituto de Bienestar Familiar, y SENA se cancelarán de la misma forma como se pagaran los créditos anteriormente mencionados, y los créditos adquirido con la DIAN, la Alcaldía de Cartagena se liquidarán durante un periodo de 6 meses después de 18 meses contados a partir de la fecha de legalización del Acuerdo.

Los créditos que la empresa tiene con las entidades bancarias: Banco Central hipotecario S.A. actual CISA S.A. y Corporación de Ahorro y Vivienda Conavi, se acordó pagarse a los 24 meses después de la legalización del Acuerdo y finalmente los créditos con los demás acreedores externos se pactaron pagar durante un periodo de 42 meses a partir de los 30 meses siguientes a la legalización del acuerdo, los intereses estipulados por los plazos se pagaran mensualmente durante el periodo de gracia.

En el proyecto del Acuerdo también se determina en la parte IV la forma en que se debe aplicar el exceso de flujo de caja en caso de que esto sea superior a lo presupuestado.

“PAGOS ANTICIPADOS. PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA. Podrá efectuar pagos anticipados a las obligaciones, aplicado a ello el 50% del exceso de flujo de caja que genere su operación con relación a los saldos que presentan las proyecciones que fundamentan el presente acuerdo si además de que se cumplan las siguientes obligaciones:

Que por razón del pago anticipado no se genere déficit del flujo de caja que requiera nuevo endeudamiento.

Que el 50% de exceso no aplicado al anticipo de los pagos, se destine a capital de trabajo.

Que si el flujo de caja mejora antes de cancelar la obligación a favor del I.S.S y de la DIAN la totalidad del anticipo se destinará en primer lugar a pagar las obligaciones a favor de dichas entidades, y si hubiere remanente se prorrateará a favor de los demás acreedores”.

DURACIÓN: El presente acuerdo, salvo incumplimiento del mismo, estará vigente hasta cuando se halla cancelado la totalidad de las obligaciones, por capital, intereses, o sea hasta el 31 de diciembre de 2008, evento en el cual el comité de Vigilancia dejará constancia en acta a fin de que el promotor o en su defecto el representante legal de PANIFICADORA DEL CARIBE, así lo informe a la entidad nominadora y se inscriba en la Cámara de Comercio.

Un evento importante a resaltar el cual se puede constituir como un incumplimiento al Acuerdo es el hecho de que la empresa Porvenir S.A. envió una carta a la Superintendencia de Sociedades el 22 de mayo de 2002.

Señores

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

Jefe Grupo de Acuerdos de Reestructuración

E. S. D.

REFERENCIA: ACUERDO DE RESTRUCTURACION DE PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA: NIT 800027498

Olga Margarita De la Hoz Ramírez, mayor de edad, identificado(a) como aparece en el pie de mi firma, residente de Barranquilla, obrando en nombre de la sociedad Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A.; en mi calidad de funcionaria de dicha Sociedad, en ejercicio del derecho fundamental de petición consagrado en el artículo 23 de la Constitución Nacional y artículo 9 y 27 del Código Contencioso Administrativo y demás normas que lo adicionen,

complemente o modifiquen de manera respetuosa elevo la presente petición en interés particular con fundamento en los siguiente.

HECHOS:

La sociedad Panificadora del Caribe LTDA; es una persona jurídica legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Cartagena.

La mencionada Sociedad fue admitida en Acuerdo de Reestructuración según lo establecido por la Ley 550 de 1999.

Algunos de los trabajadores de esa Sociedad se vincularon al Fondo de Pensiones administrado por Porvenir S.A; quedando en consecuencia obligada al pago de las cotizaciones pensionales por estos, empleados.

La Sociedad en referencia no ha cancelado al Fondo de Pensiones Obligatoria administrado por Porvenir S.A.; los aportes pensionales de sus trabajadores en los términos previsto en el artículo 22 de la Ley 100 de 1993, causado con posterioridad a la iniciación del Acuerdo de de Reestructuración y por lo tanto también esta incumpliendo con lo preceptuado en el artículo 17 de la Ley 550 de 1999, norma que establece que a partir de la fecha de negociación el empresario debe atender los gastos de administración que se causen durante la misma, los cuales gozan de preferencia para su pago.

PORVENIR S.A, ha requerido al empleador para el pago de sus obligaciones posteriores a la iniciación del acuerdo (gastos de administración), sin que hasta la fecha la empresa en cuestión haya cumplido a su obligación como empleador.

Esta Sociedad se encuentra en un proceso de recuperación de negocio y aun no esta cumpliendo con sus obligaciones posteriores, sobre todo aquella de carácter social y de orden público, como son las derivadas de la seguridad social.

FUNDAMENTO DE LA PETICION:

PORVENIR S.A en aras de contribuir de manera eficiente con la prestación del servicio publico de seguridad social, en lo que al sistema general de pensiones se refiere, y a su vez salvaguardando el interés de sus afiliados en cumplimiento con lo dispuesto por el artículo 12 del decreto 1161 de 1994, está adelantando

acciones para poner en conocimiento de las autoridades competentes los anteriores hechos.

De otra parte teniendo en cuenta que le corresponde a la Superintendencia de Sociedades inspeccionar, vigilar, y controlar a las empresas Unipersonales y a las Sociedades mercantiles no vigilada por otras Superintendencias, conforme con lo establecido por los artículos 83, 84, 58 de la Ley 222 y de acuerdo con la función policiva que tiene esta Superintendencia según lo consagrado en el numeral 16 del artículo del decreto 1080 de 1996, en ejercicio del derecho fundamental de petición consagrado en el artículo 23 de la Constitución Política y en los artículos 5 y 9 del código Contencioso Administrativo y demás normas que lo adicionen, complementen o modifiquen, respetuosamente solicitado por usted.

PETICIONES:

Determinar si la Sociedad en mención está cumpliendo con la obligación de cancelar los gastos de administración y en especial las obligaciones laborales y de seguridad social.

Tomar las medidas correspondientes para el cumplimiento de estas obligaciones

DERECHO:

Esta petición tiene fundamento legal en los artículos 23 de la Constitución Política, los artículos 7 y 9 del código Contencioso Administrativo, y demás normas que lo adicionen, complementen o modifiquen:

OLGA MARGARITA DE LA HOZ RAMIREZ.

La empresa Panificadora del Caribe se defendió de las acusaciones hechas por la empresa de Fondo y Pensiones Porvenir, para lo cual se le dio una explicación válida ante la Supersociedades.

Señores

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

Ant. Dra. ZORAIDA GUZMAN

Cartagena

REF.: Reestructuración Económica de la Empresa PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA. Nit. # 800027.498-3

Héctor O. VALERA CONTRERAS, mayor de edad, con domicilio y residencia en esta ciudad e identificado con la cedula de ciudadanía numero 73.103.033 de Cartagena a Ustedes respetuosamente Concurro, a fin de manifestarle que en atención a su oficio número 650-00602 de mayo 30 de 2002 y la queja presentada por la empresa FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR S.A.; se logro establecer que la deudora no cancelaba la obligación contraída con dicho Fondo, toda vez que no tenía conocimiento cierto del personal afiliado al mismo. Igualmente les informo que en la actualidad están cancelando la referida obligación.

Atentamente,

Hector O. VALERA CONTRERAS

PROMOTOR.

Recordemos que la empresa administradora de fondos de pensiones y cesantías Porvenir fue el acreedor con el que la empresa Panificadora del Caribe tuvo mayores conflictos en el proceso de negociación para la firma del acuerdo, y seguramente este conflicto hubiera podido entorpecer el proceso de negociación de la empresa objeto de estudio.

1.4. AVANCES EN EL PROCESO DE RESTRUCTURACION

Durante el año 2004 en el informe de actividades anuales dirigida a los socios por el gerente, deja ver la necesidad palpable para la empresa de adquirir maquinaria para la optimización de los procesos productivos y de esta manera disminuir costos, pero que debido a la situación financiera de la empresa no es posible, por lo tanto se debía seguir invirtiendo en el mantenimiento de la maquinaria que existía.

Para esa misma fecha aun cursaban en contra de la empresa dos procesos judiciales que no se había por terminados. También se puede anotar el hecho de que la empresa en pro de agilizar y disminuir riesgos en el manejo de efectivo se instaló el servicio de recaudo empresarial llamado PATE, para que los

distribuidores consignaran en una cuenta los pagos de factura, adicionalmente también se creó en septiembre del año anteriormente mencionado un establecimiento de comercio llamado Santo Paladar & Sal en las instalaciones del domicilio principal de la empresa, esto como estrategia para aumentar las ventas, Y otra estrategia que se desarrolló para controlar los costos fue la contratación de un experto para que desarrollara e implementara un proceso de costeo para que con esa información la gerencia pudiera tomar decisiones.

El objetivo de la gerencia era la optimización de los recursos de la empresa para dar cumplimiento a las proyecciones y así cumplir con todas las obligaciones contraídas y cumplir con el acuerdo de reestructuración.

Actualmente la empresa Panificadora del Caribe continúa en acuerdo de reestructuración y hasta el momento ha logrado cumplir las obligaciones contraídas en el acuerdo.

Con el objetivo de tener una idea de cuál ha sido el avance que ha logrado la empresa con la entrada en Ley 550, me remití a los indicadores de rentabilidad, endeudamiento y rotaciones, de acuerdo a ello puedo decir:

INDICADORES DE RENTABILIDAD:

El margen bruto (ver anexo F) de la empresa Panificadora del Caribe mantuvo un comportamiento volátil entre los años comprendido entre el 2002 y 2006: en el año 2006 el margen bruto disminuyó en un punto porcentual con respecto al año anterior, sin embargo se podría decir que estos márgenes son menores que los que se presentaban en los dos últimos años antes del acuerdo.

Con respecto al margen operacional, en el 2002 fue de 0% es decir que por lo menos se cubrieron los costos de la operación, en el año 2003 fue de 1%, disminuyó en el 2005 a -1% y luego aumentó en 2% en el 2006.

Este margen operacional no es muy alentador teniendo en cuenta que hay que cubrir los gastos financieros, lo que no permite generar utilidades netas, obteniendo en el margen neto en los años 2005 y 2006 el -2% y -0.16

respectivamente, como consecuencia del aumento en el costo de ventas en esos dos años.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:

El endeudamiento (ver anexo F) de la empresa para el año 2002 estuvo en un 58%, si se compara con el año 2000 donde el endeudamiento se ubico en el 95%, se puede decir que la empresa mejoro sustancialmente, para el año 2006 el endeudamiento total se encuentra en un 55% disminuyo 2% con respecto al año 2002 que cual se ubico en un 58%, esto deja ver que la empresa efectivamente ha estado saliendo gradualmente de sus deudas.

En cuanto a la concentración de la deuda esta estuvo concentrada casi en su totalidad en el corto plazo, de hecho en el año de 2004 y 2005 la deuda solo fue de corto plazo. El hecho de que la mayor parte de la deuda este concentrada en el corto plazo puede ser riesgoso para la empresa en caso de llegar a sufrir problemas de liquidez.

ROTACIONES:

En cuanto a las rotaciones (ver anexo F) la novedad es que para los años posteriores al acuerdo, aparecieron las rotaciones de cuentas por cobrar, las cuales rotaron en el año 2002 aproximadamente cada cinco días, y en el 2006, ultimo año incluido en el estudio de caso, la rotación de las cuentas por cobrar fue aproximadamente de nueve días, lo que indica que estas han venido en aumento.

En cuanto a la rotación de cuentas por pagar, el promedio fue de 33 días, lo que indica que se le esta pagado a los proveedores mensualmente y no como lo hacían en los últimos tres años antes del acuerdo, donde el promedio de cuentas por pagar era de casi 70 días.

Con respecto a la rotación de inventario, se puede decir que esta ha venido modificándose, en el 2002 el inventario rotaba aproximadamente cada 8 días y para el 2006 el inventario rotaba 13 días, entre mas se demore el inventario

implica de se alargue el ciclo operativo, es decir el tiempo que se demora en volverse en ingresos la mercancía es mayor.

En la actualidad la empresa continua en reestructuración, cumpliendo con las obligación contraídas y con el condigo de conducta empresarial.

2. CONCLUSION

Después de realizar este proyecto de investigación, las enseñanzas son muchas, en el ámbito académico y personal. En cuanto a lo académico como futura profesional me sirvió no solo para poner en práctica mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera sino para ganar nuevos y afianzar los que ya he obtenido.

En cuanto a lo personal es posible que cuando salga al mercado laboral, la realidad sea completamente distinta a la percepción que tengo en la universidad, por lo tanto me puedo ver envuelta en situaciones en las cuales debo tomar decisiones acertadas, porque de ella va a depender el éxito en mi desempeño laboral, y para esto no basta con tener conocimientos sino un carácter bien cimentado para actuar conforme a mis valores.

Acerca de la empresa:

Uno de los problemas más representativos que afectaron a la empresa Panificadora del Caribe y que la llevaron a perder mercado fue la entrada de la competencia, lo que significa que cuando se administra una empresa se trata de hacerlo no solo para hoy, sino para el mañana pensando siempre en ser competitivos y más hoy día, donde nos rodea un entorno en el que las economías cada vez son más globales y menos locales, y que debido a eso el entorno nos afecta más de lo que quisiéramos, eso es una desventaja de la globalización, pero sabemos que esta es necesaria.

No se trata de prever estos sucesos porque finalmente no hay una manera de saber a ciencia cierta lo que pasará, lo que sí se puede hacer es aprender a reaccionar ante ellos según la esencia de la empresa y del suceso que emerge.

No se puede decir que la entrada de la Ley 550 de 1999 fue exitosa para la empresa Panificadora del Caribe, le ha permitido seguir operando en el mercado,

pero posiblemente cuando la empresa salga del acuerdo, que será el 31 del presente año, vuelva a tener problemas de liquidez ya que la empresa sigue teniendo serios problemas operativos pues el costo de venta sigue siendo un significativo porcentaje de los ingresos por ventas, por lo tanto el porcentaje que queda para cubrir los gastos administrativos y los financieros es poco. Lo que significa que tienen un reto muy grande y es mejorar los mecanismos de gestión, en cuanto a variables tales como costos operativos, los requerimientos de capital de trabajo, las tecnologías, la disponibilidad de mano de obra, para mejorar la eficiencia y minimizar costo.

Acerca de la Ley:

Indudablemente la Ley 550 de 1999 era necesaria, porque ella fue un mecanismo de salvamento para las empresas que se encontraban en crisis a mediados de los noventa, y que además no solo era un problema de los directivos si no también para el estado, ya que la economía del país se encontraba seriamente deteriorada, sin embargo por lo que pude analizar de los diferentes caso que se trataron en la investigación y que de una u otra forma todos sabemos de todo un poquito, esta Ley dirigida a la compañías con problemas de iliquidez, también sirvió como una excusas para algunas empresas que se valieron de maniobra para entrar en el proceso de reestructuración y reactivación económico y evadir en cierta forma sus obligaciones de pagos, ya que una de las ventajas de la Ley es que permite llegar a un acuerdo de pago entre la empresa y los acreedores. Lo cual beneficia a las compañías pues de esa forma pueden pagar sus deudas sin presión por partes de sus acreedores.

BIBLIOGRAFIA

- MOGOLLÓN, Laura Y RESTREPO, Luz Adriana. Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma. Universidad de los Andes. Bogotá. 2004.
- ORDÓÑEZ Daniel; VARELA Jaime y BURBANO Antonio. Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550. Universidad de los Andes, Bogotá 2004.
- CARDENAL QUINTERO, Pablo. Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999. Mayo del 2005
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Archivos físicos: FOLIOS empresa Panificadora del Caribe S. A.
- GARCIA SERNA, Oscar León. Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones. Tercera Edición ampliada y revisada. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999. 573 p.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Base de datos Ley 550 de 1999. [base de datos en línea]. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0550_99.HTM>

ANEXOS A

ESTADOS FINANCIEROS ANTES DEL ACUERDO

AÑOS	BALANCE GENERAL ANTES DEL ACUERDO		
	1.998	1.999	2.000
TOTAL ACTIVO	777.912.363,00	821.321.869,00	659.683.099,00
ACTIVO CORRIENTE	200.679.122,00	201.096.594,00	99.685.387,00
disponible	8.959.376,00	6.800.486,00	36.421.628,00
caja	3.462.693,00	-	
bancos	5.056.255,00	-	
cuenta de ahorro	440.428,00		
cuentas y efectos por cobrar	141.101.096,00	132.381.686,00	10.351.404,00
deudores varios	-	-	
otros deudores	2.850.400,00	119.311.922,00	645.000,00
cuentas por cobrar clientes	-	-	1.783.342,00
cuentas por cobrar a socios	137.471.460,00	-	
anticipo y avance	-	10.691.000,00	6.251.000,00
cuentas por cobrar a empleados	779.236,00	2.108.764,00	1.672.062,00
gastos pagados por anticipo		2.134.400,00	1.175.220,00
inventario	50.618.650,00	59.780.022,00	51.737.135,00
ACTIVO NO CORRIENTE	577.233.241,00	620.225.275,00	559.897.712,00
PROPIEDAD PANTAS Y EQUIPO	564.098.445,00	618.417.275,00	557.232.712,00
bienes raíces	386.260.631,00	423.457.530,00	460.628.333,00
maquinaria y equipo	267.289.667,00	293.029.662,00	318.751.275,00
muebles y enseres	8.528.985,00	9.350.326,00	10.171.090,00
flota y equipo de transporte	249.661.722,00	273.700.294,00	297.725.512,00
menos depreciación	347.642.559,00	381.120.537,00	530.043.822,00
otros activos	13.134.796,00	1.808.000,00	2.665.000,00
inversiones	1.808.000,00	1.808.000,00	2.665.000,00
deudores varios	-		
impuesto pagados por anticipados	11.326.796,00		
gasto pagados por anticipados	-		
valorizaciones	-		
TOTAL PASIVOS	301.714.000,00	382.167.176,00	628.038.059,00
PASIVOS CORRIENTES	217.664.048,00	314.960.154,00	563.885.986,00
cuentas por pagar	200.553.620,00	262.531.520,00	488.876.374,00
obligaciones financieras	-	14.400.000,00	54.821.547,00
proveedores	184.745.352,00	217.398.129,00	267.308.371,00
acreedores varios	15.306.443,00	30.733.391,00	166.746.456,00
retención en la fuente	438.838,00		
retención I.C.A	62.987,00		
otros pasivos laborales	17.110.428,00	52.428.634,00	75.009.612,00
PASIVO NO CORRIENTE	84.049.952,00	67.207.022,00	64.153.073,00
obligaciones financieras	84.049.952,00	67.207.022,00	64.153.073,00
cuentas por pagar socios	-		
pasivos estimados	-		
Provisión prest. Sociales	-		
PATRIMONIO	476.198.363,00	439.164.691,00	31.544.040,00
capital social	40.000.000,00	40.000.000,00	40.000.000,00
superávit por valorizaciones	-		
reserva legal	3.944.335,00	3.944.335,00	3.944.335,00
revalorización patrimonio	203.665.090,00	249.523.090,00	288.071.778,00
utilidad ejercicio anterior	186.983.014,00	182.730.787,00	145.687.266,00
utilidad ejercicio actual	41.605.924,00	(37.043.521,00)	(446.159.339,00)
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	777.912.363,00	821.321.867,00	659.683.099,00

Estado de resultado antes del acuerdo.

AÑO	1998	1999	2000
VENTAS NETAS	1.290.206.443,00	1.430.646.278,00	1.609.023.020,00
DESCUNETO EN VENTAS			
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.290.206.443,00	1.430.646.278,00	1.609.023.020,00
COSTO DE VENTA	689.018.580,00	1.344.272.347,00	1.572.715.830,00
UTILIDAD BRUTA	601.187.863,00	86.373.931,00	36.307.190,00
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	485.121.233,90	88.586.786,00	409.108.171,00
UTILIDAD OPERACIONAL	116.066.629	(2.212.855,00)	(372.800.981)
INGRESOS Y EGRESOS FINANCIEROS	(44.031.728,00)	(22.647.939,00)	(17.545.404,00)
INGRESOS FINANCIEROS	163.350,00	151.876,00	19.667,00
GASTOS FINANCIEROS	44.195.078	22.799.815,00	17.565.071,00
UTILIDAD FINANCIERA	72.034.901,10	(24.860.794,00)	(390.346.385,00)
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(49.792.886,00)	(12.312.556,00)	(61.098.156,00)
OTROS INGRESOS	4.773.200,00	90.914,00	3.040.533,00
OTROS EGRESOS	54.566.086,00	12.403.470,00	64.138.689,00
UTILIDAD ANTES DE AJUSTE POR INF.	22.242.015	(37.173.350,00)	(451.444.541,00)
UTILIDAD ANTES DE EXPO. A LA INFLACION	19.363.909,00	8.460.829,00	12.970.431,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	41.605.924	(28.712.521,00)	(438.474.110,00)
PROVISION IMPROVENTA		8.334.000,00	7.685.230,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	41.605.924,00	(37.046.521,00)	(446.159.340,00)

ANEXOS B

Análisis de tendencia balance general antes del acuerdo.

AÑOS	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL		
	98-99	99-00	1998	1999	2000
TOTAL ACTIVO	5,6%	-20%	100%	100%	100%
ACTIVO CORRIENTE	0,2%	-50%	26%	24%	15%
Disponible	-24,1%	436%	1%	1%	6%
Caja			0%	0%	0%
Bancos			1%	0%	0%
cuenta de ahorro			0%	0%	0%
cuentas y efectos por cobrar	-6,2%	-92%	18%	16%	2%
deudores varios			0%	0%	0%
otros deudores	4085,8%	-99%	0%	15%	0%
cuentas por cobrar clientes			0%	0%	0%
cuentas por cobrar a socios			18%	0%	0%
anticipo y avance		-42%	0%	1%	1%
cuentas por cobrar a empleados	170,6%	-21%	0%	0%	0%
gastos pagados por anticipo		-45%	0%	0%	0%
Inventario	18,1%	-13%	7%	7%	8%
ACTIVO NO CORRIENTE	7,4%	-10%	74%	76%	85%
PROPIEDAD PIANAS Y EQUIPO	9,6%	-10%	73%	75%	84%
bienes raíces	9,6%	9%	50%	52%	70%
maquinaria y equipo	9,6%	9%	34%	36%	48%
muebles y enseres	9,6%	9%	1%	1%	2%
flota y equipo de transporte	9,6%	9%	32%	33%	45%
menos depreciación	9,6%	39%	45%	46%	80%
otros activos	-86,2%	47%	2%	0%	0%
Inversiones	0,0%	47%	0%	0%	0%
deudores varios			0%	0%	0%
impuesto pagados por anticipados	-100,0%		0%	0%	0%
gasto pagados por anticipados			0%	0%	0%
Valorizaciones			0%	0%	0%
TOTAL PASIVOS	26,7%	64%	39%	47%	95%
PASIVOS CORRIETES	44,7%	79%	28%	38%	85%
cuentas por pagar	30,9%	86%	26%	32%	74%
obligaciones financieras		281%	0%	32%	74%
Proveedores	17,7%	23%	24%	26%	41%
acreedores varios	100,8%	443%	2%	4%	25%
retención en la fuente	-100,0%		0%	0%	0%
retención I.C.A	-100,0%		0,02%	0%	0%
otros pasivos laborales	206,4%	43%	2%	14%	12%
PASIVO NO CORRIENTE	-20,0%	-4,5%	11%	8%	10%
obligaciones financieras	-20,0%	-4,5%	11%	8%	10%
cuentas por pagar socios			0%	0%	0%
pasivos estimados			0%	0%	0%
provisión prest. Sociales			0%	0%	0%
PATRIMONIO	-7,8%	-93%	61%	53%	5%
capital social	0,0%	0%	5%	5%	6%
superávit por valorizaciones			0%	0%	0%
reserva legal	0,0%	0%	1%	0%	1%
revalorización patrimonio	22,5%	15%	26%	30%	44%
utilidad ejercicio anterior	-2,3%	-20%	24%	22%	22%
utilidad ejerció actual	-189,0%	1104%	5%	-5%	-68%
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	5,6%	-20%			

Análisis de tendencia estado de resultado antes del acuerdo.

AÑO	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL		
	98-99	99-00	98	99	00
VENTAS NETAS					
DESCUNETO EN VENTAS	10,89%	12,47%			
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES					
COSTO DE VENTA	10,89%	12,47%			
UTILIDAD BRUTA	95,10%	16,99%	53,40%	93,96%	97,74%
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	-85,63%	-57,97%	46,60%	6,04%	2,26%
UTILIDAD OPERACIONAL	-81,74%	361,82%	37,60%	6,19%	25,43%
INGRESOS Y EGRESOS FINANCIEROS	-101,91%	16747,06%	9,00%	-0,15%	-23,17%
INGRESOS FINANCIEROS	-48,56%	-22,53%	-3,41%	-1,58%	-1,09%
GASTOS FINANCIEROS	-7,02%	-87,05%	0,01%	0,01%	0,00%
UTILIDAD FINANCIERA	-48,41%	-22,96%	3,43%	1,59%	1,09%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-134,51%	1470,13%	5,58%	-1,74%	-24,26%
OTROS INGRESOS	-75,27%	396,23%	-3,86%	-0,86%	-3,80%
OTROS EGRESOS	-98,10%	3244,41%	0,37%	0,01%	0,19%
UTILIDAD ANTES DE AJUSTE POR INF.	-77,27%	417,10%	4,23%	0,87%	3,99%
UTILIDAD ANTES DE EXPO. A LA INFLACION	-267,13%	1114,43%	1,72%	-2,60%	-28,06%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-56,31%	53,30%	1,50%	0,59%	0,81%
PROVISION IMPROVENTA	-169,01%	1427,12%	3,22%	-2,01%	-27,25%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-7,78%	0,00%	0,58%	0,48%
	-189,04%	1104,32%	3,22%	-2,59%	-27,73%

ANEXOS C.

Indicadores financieros antes del acuerdo.

	1998	1999	2000
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
margen bruto	47%	6%	2%
margen operacional	9%	-0,2%	-23%
margen neto	3%	-3%	-28%
margen utilidad antes de impuesto	3%	-2%	-27%
RSP	9%	-8%	-1414%
ROPA	8,7%	-5,7%	-102,3%
CONTRIBUCION FINANCIERA	0%	-3%	-1312%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento	39%	47%	95%
Concentración	259%	469%	879%
cobertura de intereses	94%	-126%	-2496%
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
capital neto de trabajo	0,92	0,64	0,18
INDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO	0,69	0,45	0,09
ROTACIONES			
rotación de inventario	13,61	22,49	30,40
Días	26,45	16,01	11,84
rotación de cuentas por cobrar			902,25
Días			0,40
rotación de cuentas por pagar	4,00	6,23	5,85
Días	89,92	57,83	61,50
ciclo operativo	9,61	16,26	926,80
rotación de activo	1,66	1,74	2,44
Días	217	207	148

ANEXOS D
ESTADOS FINANCIEROS DURANTE EL ACUERDO
Balance General durante el acuerdo. Millones de pesos

	2002	2003	2004	2005	2006
Caja y Bancos	55	99	71	20	17
Acciones y Valores Cotizables					
Cuentas X Cobrar Comerciales	26	43	15	52	78
Inventario	34	27	76	52	96
Otros Deudores	7	6	15	31	22
Otros Activos Corrientes	0	0	0	0	0
Gastos Pagados por Anticipado	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	123	175	177	155	214
Activos Fijos Netos	606	580	558	524	507
Inv. y Adel. Subs. y Filiales	1	1	1	1	1
Deudores Largo Plazo	0	0	0	0	0
Diferidos y Otros	0	0	0	0	0
Valorizaciones	345	345	345	378	400
Otros (Intangibles)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	952	926	904	904	909
TOTAL ACTIVO	1.075	1.100	1.081	1.058	1.122
Deuda Bancaria Corto Plazo	0	0	74	0	0
	0	0	0	0	0
Sub-Total Deuda Bancaria C.P.	0	0	74	0	0
Proveedores	191	222	277	268	278
Cuentas x Pagar	225	191	110	157	63
Impuestos x Pagar	62	66	58	71	91
Dividendos x Pagar	0	0	0	0	0
Otras Cuentas x Pagar	67	66	63	74	81
TOTAL PASIVO CORRIENTE	545	545	582	570	513
Deuda a Largo Plazo	74	74	0	0	0
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	100
Deuda Socios	0	0	0	0	0
Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Reservas Diferidas	0	0	0	0	0
Laborales y Estimados	0	0	0	0	0
TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO	74	74	0	0	100
TOTAL PASIVO	619	620	582	570	613
Acciones Preferenciales	0	0	0	0	0
Capital	40	40	40	40	40
Revalorización Patrimonio	296	303	311	319	324
Reservas	4	4	4	4	0
Superávit Valorizaciones	345	345	345	378	400
Utilidades Retenidas	-261	-228	-210	-200	-249
Utilidades del Ejercicio	32	18	10	-52	-5
TOTAL PATRIMONIO	456	481	499	488	510
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.075	1.100	1.081	1.058	1.122

Estados de resultado durante el acuerdo. Millones de pesos

AÑOS	2002	2.003	2004	2.005	2006
Ventas Netas	2.214	2.628	2.940	2.912	3.316
Costos de Ventas	1.634	2.086	2.452	2.326	2.690
Depreciación	67	62	63	68	72
UTILIDAD BRUTA	513	479	425	518	554
Gastos de Administración	210	219	241	304	293
Gastos de Ventas	293	225	169	232	197
UTILIDAD OPERACIONAL	10	36	15	(18)	64
Cargos Diferidos					
Provisiones					
Ingresos Financieros					
Otras Ventas					
Otros Ingresos	6	9	17	23	32
Sub total Otros Ingresos	6	9	17	23	32
Otros Egresos					
Sub total Otros Egresos	0	0	0	0	0
Gastos financieros					
Gastos Financieros	15	44	44	73	115
Arriendos Financieros					
Otros					
Sub Total Gastos Fin.	15	44	44	73	115
Utilidad a. de Imp. Y CM	1	1	(13)	(68)	(19)
Corrección Monetaria (+)	36	31	29	23	22
Utilidad antes de Impuestos	37	33	16	(45)	2
Provisión Impuesto de Renta	5	15	7	7	8
Ingresos Extraordinarios (+)					
UTILIDAD NETA	32	18	10	(52)	(5)

ANEXOS E

Análisis de tendencia balance general durante el acuerdo

	Análisis horizontal				Análisis vertical				
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2002	2003	2004	2005	2006
Caja y Bancos	80%	-28%	-72%	-12%	5,1%	9,0%	6,6%	1,9%	1,5%
Acciones y Valores Cotizables					0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cuentas X Cobrar Comerciales	63%	-65%	249%	51%	2,4%	3,9%	1,4%	4,9%	7,0%
Inventario	-22%	185%	-31%	83%	3,2%	2,4%	7,0%	4,9%	8,6%
Otros Deudores	-13%	137%	101%	-29%	0,7%	0,6%	1,4%	2,9%	1,9%
Otros Activos Corrientes	-100%		-100%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos Pagados por Anticipado					0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	42%	1%	-13%	38%	11,4%	15,9%	16,4%	14,6%	19,0%
Activos Fijos Netos	-4%	-4%	-6%	-3%	56,4%	52,7%	51,6%	49,5%	45,2%
Inv. y Adel. Subs. y Filiales	0%	0%	0%	0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Deudores Largo Plazo					0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Diferidos y Otros					0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Valorizaciones	0%	0%	10%	6%	32,0%	31,3%	31,9%	35,7%	35,7%
Otros (Intangibles)	0%	0%	-100%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	-3%	-2%	0%	1%	88,6%	84,1%	83,6%	85,4%	81,0%
TOTAL ACTIVO	2%	-2%	-2%	6%					
Deuda Bancaria Corto Plazo			-100%		0	0%	13%	0%	0%
Sub-Total Deuda Bancaria C.P.			-100%		0	0%	13%	0%	0%
Proveedores	16%	25%	-3%	4%	31%	36%	48%	47%	45%
Cuentas x Pagar	-15%	-42%	43%	-60%	36%	31%	19%	28%	10%
Impuestos x Pagar	7%	-13%	23%	29%	10%	11%	10%	12%	15%
Dividendos x Pagar					0%	0%	0%	0%	0%
Otras Cuentas x Pagar	-2%	-5%	18%	9%	11%	11%	11%	13%	13%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0%	7%	-2%	-10%	88%	88%	100%	100%	84%
Deuda a Largo Plazo	0%	-100%			12%	12%	0%	0%	0%
Cuentas por Pagar		-100%			0%	0%	0%	0%	16%
Deuda Socios					0%	0%	0%	0%	0%
Otros Pasivos		-100%			0%	0%	0%	0%	0%
Reservas Diferidas					0%	0%	0%	0%	0%
Laborales y Estimados					0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO	0%	-100%			12%	12%	0%	0%	16%
TOTAL PASIVO	0%	-6%	-2%	7%					
Acciones Preferenciales					0%	0%	0%	0%	0%
Capital	0%	0%	0%	0%	9%	8%	8%	8%	8%
Revalorización Patrimonio	2%	3%	3%	2%	65%	63%	62%	65%	64%
Reservas	0%	0%	0%	-100%	1%	1%	1%	1%	0%
Superávit Valorizaciones	0%	0%	10%	6%	76%	72%	69%	78%	79%
Utilidades Retenidas	-12%	-8%	-5%	24%	-57%	-47%	-42%	-41%	-49%
Utilidades del Ejercicio	-45%	-45%	-630%	-90%	7%	4%	2%	-11%	-1%
TOTAL PATRIMONIO	5%	4%	-2%	4%					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2%	-2%	-2%	6%					

Análisis de tendencia estado de resultado durante el acuerdo

	Análisis horizontal				Análisis vertical				
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Netas	18,7%	11,9%	-0,9%	13,9%					
Costos de Ventas	27,7%	17,5%	-5,1%	15,6%	74%	79%	83%	80%	81%
Depreciación	-7,0%	0,6%	8,4%	6,3%	3%	2%	2%	2%	2%
UTILIDAD BRUTA	-6,7%	-11,4%	22,0%	6,9%	23%	18%	14%	18%	17%
Gastos de Administración	4,0%	10,2%	26,2%	-3,8%	9%	8%	8%	10%	9%
Gastos de Ventas	-23,3%	-24,8%	37,4%	-15,1%	13%	9%	6%	8%	6%
UTILIDAD OPERACIONAL	250,2%	-59,0%	-225,9%	-447,8%	0%	1%	0%	-1%	2%
Cargos Diferidos					0%	0%	0%	0%	0%
Provisiones					0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos Financieros					0%	0%	0%	0%	0%
Otras Ventas					0%	0%	0%	0%	0%
Otros Ingresos	52,3%	82,9%	40,2%	35,1%	0%	0%	1%	1%	1%
Sub total Otros Ingresos	52,3%	82,9%	40,2%	35,1%	0%	0%	1%	1%	1%
Otros Egresos					0%	0%	0%	0%	0%
Sub total Otros Egresos					0%	0%	0%	0%	0%
Gastos financieros					0%	0%	0%	0%	0%
Gastos Financieros	198,1%	1,1%	64,0%	58,1%	1%	2%	2%	2%	3%
Arriendos Financieros					0%	0%	0%	0%	0%
Otros					0%	0%	0%	0%	0%
Sub Total Gastos Fin.	198,1%	1,1%	64,0%	58,1%	1%	2%	2%	2%	3%
Utilidad a. de Imp. Y CM	-30,9%	-1363,1%	421,0%	-71,6%	0%	0%	0%	-2%	-1%
Corrección Monetaria (+)	-12,4%	-6,4%	-22,6%	-5,4%	2%	1%	1%	1%	1%
Utilidad antes de Impuestos	-13,1%	-49,4%	-373,7%	-105,1%	2%	1%	1%	-2%	0%
Provisión Impuesto de Renta	194,6%	-55,2%	10,6%	6,5%	0%	1%	0%	0%	0%
Ingresos Extraordinarios (+)					0%	0%	0%	0%	0%
UTILIDAD NETA	-45,1%	-44,6%	-630,2%		1%	1%	0,34%	-1,80%	-0,16%

ANEXOS F

Indicadores financieros durante el acuerdo

	2002	2003	2004	2005	2006
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
margen bruto	23%	18%	14%	18%	17%
margen operacional	0,46%	1%	0%	-1%	2%
margen utilidad antes de impuesto	2%	1%	1%	-2%	0%
MARGEN NETO	1%	1%	0%	-2%	0%
RSP	7%	4%	2%	-11%	-1%
ROPA					
CONTRIBUCION FINANCIERA					
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
endeudamiento	58%	56%	54%	54%	55%
concentración	734%	733%			515%
cobertura de intereses	254%	74%	37%	-62%	2%
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
capital neto de trabajo	0,23	0,32	0,30	0,27	0,42
INDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO	0,16	0,27	0,17	0,18	0,23
ROTACIONES					
rotación de inventario	47,59	78,19	32,29	44,44	28,00
días	7,57	4,60	11,15	8,10	12,85
rotación de cuentas por cobrar	84,45	61,55	197,55	56,07	42,27
días	4,26	5,85	1,82	6,42	8,52
rotación de cuentas por pagar	11,75	11,79	10,78	8,59	12,10
días	30,64	30,52	33,40	41,89	29,75
ciclo operativo	120,28	127,95	219,07	91,91	58,18
rotación de activo	2,06	2,39	2,72	2,75	2,95
días	174,78	150,74	132,37	130,84	121,84